

問1 (2) 職員採用方針の変化
一概に言えない
国際企画課において、英語能力に優れた人材を採用した。
外国語能力を重視
職員採用試験の合格者のなかからの採用については、課題対応能力の高い人材を選考し、また、語学力も考慮して選考を行っている。専門性の高いポストについては、学外の有識者・専門家を通じて選考採用している。
試験以外の公募採用の導入
自大学での独自採用、特に能力のある非常勤職員の常勤職員への採用に取り組んだ。
民間企業より出向社員を受け入れている
単なる事務処理能力があるだけでなく、大学の将来を見据え、積極的に企画立案し、運営に参画できる人材を求めることにした。
国大協の統一試験でも優秀な職員を確保できたのに加え、本学独自の採用試験を行い、高い水準の職員を確保することができた。また、選考採用のルールを明確にし、専門的な職員は選考採用で採用するようにした。さらに、任期つき特任専門員を制度化し、外部人材を採用しやすくした。
専門性を持った職員の採用を行った
人物面その他、諸資格（簿記、情報処理関連等）の取得状況を重視するようになった。
統一採用試験によらず、専門性に着目した大学独自の採用を行った。
中途採用の実施
これまで女性の事務職員の採用が少なかったが、女性についても積極的に雇用している。また自大学出身者あるいは語学能力等専門性を有する者の雇用にも配慮している。
従来の公務員試験に代わり、関東甲信越地区国立大学法人等職員採用試験実施委員会で採用試験を行い、その中から職員を採用するように変えた
企画力、実践力、交渉力を重視
専門的な知識が必要となるポストに学外者を公募して配置
人件費の削減を図るため、採用者数を減少させている。
・ 選考採用制度の新設 ・ 非常勤職員からの選考採用制度の新設
職務上の専門性、潜在能力を活用した試験制度によらない採用
即戦力となる人材として、職務に関連する資格等保持者を考慮する傾向にある。
法人運営に必要な資格の有無、専門性等を特に重視して選考している。
事務職員や技術職員の採用は、東海・北陸地区国立大学法人等職員採用試験及び面接によるものとし、専門職については資格や面接によることとした。
人件費削減の為、一人の職員の高い能力が求められ、とくに法人化以降の評価、産学連携、国際交流等の専門人材の採用が必要
役員面接の実施 専門性を有する職種への公募による選考採用の実施
民間から専門性を重視した途中採用を行った。理事（経営、財務担当）、副院長（民間病院より）など
法人化前については、人事課長による選考を行っていたが、法人化後は人事担当理事及び人事部長を含めた選考に変更した。
人物を重視した評価を行いアクティビティの高い者を採用
対外的な交渉能力や自己啓発意欲、課題対応能力に長けた人材の確保
職務を遂行する上で高度の専門的な知識、技術又は優れた実務上の経験を必要とする事務系職員の採用は選考採用できることとした。
業務に対する高度な専門知識を有する人材を配置する必要があり、学内にその適任者がいない場合は、その必要とする専門知識を有する者を学外から選考採用することが可能となった。
国際感覚の能力を有することを要求（語学力の重視）
女性の活用を重視
中期計画において「職員の採用については、他の国立大学法人と協力して共通試験を実施するとともに有能な人材を確保するため、社会的に説明のつく多様な採用方法を導入する。」としており、現在その方法を検討中である。
人件費を勘案して、採用数の抑制を図る。
法人化前とは異なる大学経営を行わなければならなくなり、この点を重視した高い専門性と資質・能力を備えた人材を求めることとなった。
国立大学法人統一試験の合格者の中から選考するので、従来より大学職員としての能力適性を重視した採用が可能になった。
企画力や行動力、自分の考えを的確に表現できる能力などを持つ職員を求めており、選考の際には、これらの素養があるかどうかを重視することとした。
公募採用を取り入れた。
男女雇用機会均等法の施行を受け、女性の採用比率を考慮した。また、職員の離職（転任）を考え、地元出身者の採用も考慮するようにした。
採用のための選考は、次の者から面接考査等により行っている。① 原則として、九州地区国立大学法人等職員採用試験の合格者② その職務に必要な免許若しくは資格を有する者
必要とする専門性を持った人材の採用
原則としては、試験採用であるが、専門性の特に高い業務については、中途採用を行う。
専門性を求めるため、広報室長を民間等、学外公募により採用した。
教育研究の高度化に対応して、職員にはこれまで以上に高い専門性が求められることから、語学力や専門資格など特定分野の専門性に優れた職員の採用に主体を移行している。また、より優秀な人材が確保できるよう、業務説明会、及び面接体制を強化した。

問2 (1) 人事交流の具体例
100人以上出ています。
事務系全般
経済産業省東北経済産業局、教員と一般事務職員
産学官連携関係業務
附属学校の教員、事務職員
事務職員
参事役一地域との交流、労務管理、栄養士
財務、人事
会計業務、企画業務
大学評価機構、国立高等専門学校
会計、学生事務等
附属小学校栄養士
経理事務、教員（養護、幼稚園、小、中、高）
国際業務研修 海外出先機関の会計業務
1. 厚労省から教員を採用 2. 医学部教員と地方公共団体
財務会計、病院事務
人事院事務局における採用試験関係業務及び研修関係業務
事務職員で社会連携、国際交流担当の課長職を受け入れ、係員クラスを企業で研修させている。
事務
庶務、会計、教務、国際交流等の事務
事務系職員及び附属学校教員
特別のプロジェクトにおいて、私立大学と職員の派遣契約を結び1人受け入れている。

係長, 主任, 一般職員
一般事務
県、地方銀行の事務職
会計課長(病院業務), 用度係長(病院業務)
私立大学と係員級で半年間の相互研修交流 人事院中国事務局に係員級を2年間の派遣研修
・ 民間派遣研修として、地元企業に対して事務系職員を派遣し、待遇等に関する研修を実施している。
教育学部附属学校の教員について実施
公立学校教諭, 大学教員
大学共同利用機関法人

問3 (2) 今後拡大したい外部委託業務
病院の出納事務、病院の休職(いずれも人員の削減)
図書系: 人員削減と有効活用
給与支給業務等、定型的で業務量が多く、特段の判断を要せず、関連企業において処理が可能な分野
給与計算業務のアウトソーシングについて検討を開始する。
旅費業務及びホームページの管理運営 理由: 業務の質の向上、効率化、運営費交付金削減に伴う対応策
給与計算業務
業務: 給与計算業務、図書館窓口業務、情報処理業務 理由: 事務職員の削減に対応するため
旅費業務について検討中である。日常の会計業務において旅費業務が占めるウェイトは大きく、外部委託により事務負担の軽減が見込まれ、また、同時に人的資源の有効活用が図れるため。
給与計算等の比較的定型の事務処理
管理的部門の縮小、教育研究支援などの部門の充実のため
方針として決定しているのは、給与及び旅費計算関係の外注化
企画・立案以外の一般的業務
窓口業務、警備業務
会議・宿泊施設の運営
給食作業業務、清掃業務
家畜病院の事務部門: 外部委託によって専門性の高い業者が入り病院利用者へのサービスを向上させることが可能となる。
給与計算業務等、定型業務、予算執行管理(伝票仕分、データ入力等)
業務の一部について導入済み。拡大については検討中
ホームページの作成、広報誌の作成、広報活動など、これまでとり組みが遅れていた分野を外部委託することによって強化したい。
物品購入、管理業務における単純作業、図書館の窓口業務、厚生施設の管理業務
職員の出張旅費に関する計算及び支払い業務(該当業務に要する人員を削減できる)
全般に外部委託を拡大したい。人件費節約のため。
効果的な広報を実施するための包括的業務委託など。
学生等居住施設管理運営業務、学生会館の学生生活支援サービス業務、給与計算処理等
病院医療事務
給食業務
施設管理業務(経費の削減と業務の効率化を図るため)
維持、保守業務
定例業務(用務員等環境整備関連業務) 理由 法人化後、非常勤職員の労務管理が難しくなってきたこと。
会計(経理)業務、図書館業務等
国の行政職(二)相当の定型的、技能的業務等
旅費計算業務・・・旅費計算業務を旅行者(生協など)に委託し併せて切符の手配を依頼する。健康診断業務・・・保健管理センターの医師・看護師が行っていた健康診断業務を見直し外部委託する。給食調理業務・・・附属学校で実施している給食調理業務を外部委託(市など)する。運転業務・・・外部委託等を含む効率的運用
学内の情報通信システム、就職支援
図書業務
人事事務、文書管理、給与・旅費事務、給食業務
基本的な考え方としては、財政上も業務執行上も、それがより効率的であり、業務やサービスの質が低下しない、又はむしろ向上すると判断される場合には、外部委託を積極的に検討したいと考えているが、現時点で特定の具体的職種や領域は決めていない。
図書館業務
事務情報システムの管理業務(専任職員を情報化の企画・立案等業務へシフトさせるため)
今後コンサルタントを活用し具体的検討後、結論を得て実施していく予定
現在、職員が担当している図書館窓口業務を一括外部委託することにより、人件費の削減につなげる。
図書業務・・・図書業務は全国共通であり、外部委託し易く時間外の開館にも対応できる。給食業務・・・地方公共団体の給食システムに加入できれば、対応することが可能である。旅費支給業務・・・旅行者に委託することにより業務を軽減している大学がある。
定型業務(図書系の窓口業務等)人材を企画部門、学生・教員支援業務の強化に振り向けたい。
旅費システム: コストの削減、事務の簡素化 環境報告書の作成: 初年度であるので要領の把握が難しいため
旅費計算、契約事務に係るデータ入力、郵便物取受など。大学として特に取り組むべき学務にシフトする方向で業務改善が必要なため。
旅費の支給業務の外注化について来年度導入の方向で検討中である。(業務量及び人件費削減のため)
旅費計算業務、附属図書館目録データ入力業務 業務の合理化、人員の削減に対応するため
業務の効率的処理、外部の専門機関の活用・連携による学生サービスの向上、医療事務、窓口業務、キャリア支援など
専門的定型的業務(例えば、給与支給事務等)
医事業務: 受付業務並びに搬送業務等の単純作業 図書業務: 貸出並びに図書の整理等の単純業務
図書館司書業務: 資格に基づく業務のため、外部委託に馴染む。
窓口業務(病院窓口、学生対応窓口等)、秘書業務、電算処理業務、自動車運転業務
収入及び債権業務: 今後の収納事務については、キャッシュレス化が一層進展することからも業務委託を行いやすい部門であるとともに、債権の回収についても、市中銀行等に委託することによって回収の効率化が図られるものと思われる。
経理業務、コスト削減のため(定型・定例業務については民間のノウハウを活用)
名称: 経理業務、自動車運転手 理由: 人材の有効活用、人件費の抑制
外部委託することでの費用対効果が得られるかなど含めて検討を進めることとしている。
財務会計事務処理, 図書受付貸出
施設維持管理関係

問5 (2) スペシャリストを養成したい分野
全学的立場から企画立案できる人材。広報、対外折衝能力のある人材。
本学の基本理念を基盤とする独自の企画立案能力を有する職員
留学生対応のできる職員(語学力)
外国語能力、労務業務、財務・会計業務

各部門において、主に企画立案の業務を担う人材。また、広報、知的財産、国際関係なども必要。（経営マネジメント能力や政策形成能力を備えた職員の育成が必要と考えている）
教務、研究推進関係
財務、法規、外国語、情報処理
知的財産管理、国際交流、就職支援、プロジェクト研究等コーディネーターなど
安全衛生分野のスペシャリスト及び語学のスペシャリスト
労務関係、法務関係、財務関係においては、法人化に伴い、より専門的な能力を要する職務と思われるので、この分野のスペシャリストの養成が必要。
法人化後に特に重視されるようになった分野、例えば、財務・人事・広報・情報関係のスペシャリストが必要と考えるが、将来的な処遇も含めて検討する必要があり、直ちに踏み込めていない。
経営分析、労務
国際交流、外部資金の確保
法規・人事・労務管理・財務・国際・医療事務分野
すべての分野で専門性が必要であると考えている。
企業会計
情報処理分野、法律分野、人事労務分野、財務会計分野
語学（英語）に堪能な職員
財務会計、外国語
知的財産関連業務
財務・労務管理
1. 情報処理技術者。2. 対外的折衝能力に長けた人材。3. 広報活動のスペシャリスト
情報処理、外国語能力、安全環境、入試広報、キャリア教育、産学連携
労務管理、財務会計、国際戦略
企画立案、広報、外国との折衝
知的財産、企画・広報、企業労務、医事業務
英語及びIT分野
企画・立案関係、財務関係
「専門的な職員」の意味が不明であるが、各部署毎に高い専門性をもった職員は1人～2人、必ず必要である。特定領域を担う職員とすれば、教務系、研究振興系。
人事労務管理、財務、就職、経営・企画、広報
国際交流担当、法律事務担当、医療事務担当
大学マネージメント、学生サービス業務、知財
戦略企画、経営分析、広報、マーケティング
企画立案分野
国立大学法人の会計基準を的確に処理しようとする企業会計にも精通した人材の育成 中長期の視点に立った労務管理の知識と能力を備えた人材の育成
① 財務、経営関係 ② 労務関係 ③ 知的財産関係 ④ 病院医療事務関係等
就職等学生の進路を的確に支援できるキャリアアップ分野、企画立案分野、大学を学外にアピールしていく広報分野、外部資金の獲得活用分野、多国語会話能力に長けた国際分野
語学・国際交流・学務管理・財務管理・知的所有権
情報システムの構築、維持、リスクマネジメント、財務経営
国際業務 就職業務
経営財務、病院運営、労働法規・労務
情報管理、知財・産学官連携、国際交流・留学生、病院等の分野で専門的知識・能力を必要とする業務について、専門職コースと位置付け、採用後5～8年程度で本人の希望・勤務評価を踏まえて一般職コースと専門職コースへの選択、振り分けを行うことを検討している。
労務関係、国際・留学生関係
国際交流、知財管理、危機管理
国際関係業務
経営面の知識及び経験を有する人材
大学の経営にかかわる組織マネジメント・経営学のスペシャリスト
業務の専門性や効率性を向上させるとともに、大学運営を的確に推進するための企画立案機能を強化し、役員会を中心とする機動的な大学運営に当たって専門職能集団としての役割を果たすことが可能な職員の養成が必要であると考えている。しかしながら限られた人材で法人化後の大学運営を行うためには、全構成員の意識改革とレベルアップが必要と思われる。
財務・会計、人事・労務、法律・法規関係
広報、企画、評価、国際交流、学務、就職、財務、経営
・国際交流（語学） ・労務管理（社労士）
情報処理、キャリア支援
労務、人事制度企画、組織改革・事務改革、広報、リスク管理、財務戦略、資産管理、病院経営、知財管理・活用など。
国際交流分野、教務・修学支援分野
マネジメント（管理監督）能力
どのようなスペシャリストが必要か調査中
労務管理、会計基準に基づいて財務管理
企画・法規・研究・広報関係部門
企画立案、危機管理、広報、労務、安全衛生、経営等の分野におけるスペシャリストの養成が必要であり、また、国際的視点から外国語能力についても人材育成をする必要がある。
大学の管理・運営
財務・経営部門、労務部門、安全衛生管理部門、人材育成部門、法規・法制度部門、人事管理部門、施設管理部門
産学連携事務従事者、国際交流事務従事者
企画立案及び対外的折衝の能力を養成したい。
大学運営の重要課題に対応する専門的職能集団を構築するため、管理・経営に関する戦略、分析、運用等の分野のスペシャリストを養成したい。
企画立案、労務、広報、国際、就職、知財、病院経営
企画部門、特許等知的財産関連分野、労務管理分野、学生支援分野、コスト管理分野
学生の就職支援業務、企画・広報業務
スポーツ関連人材の市場調査・分析や開拓
労務関係、就職指導、情報関係、教務関係
・企業会計、財務分析分野。・教員と事務職員と技術職員との3者に加えて、教育又は研究のアドバイザー分野の人材（マスター修了程度）の養成
法務、労務管理、資産管理・資産活用、国際交流、知財管理・知財活用、学生支援
財務会計、人事労務に精通した人材

問6 (4) 業務見直しの検討内容



事務職員の削減計画において再配分を行う計画を策定  
各部門の業務について見直しを行っており、これにより人員の配置も検討することになる  
事務の合理化、効率化  
ワークアウト、アウトソーシング及び合理化又は省力化可能業務と充実させるべき業務の洗い出し  
事務組織の見直し、講座事務の見直し  
業務量の数値化、分析  
事務部門の業務分析を行い、業務量の削減、業務処理の効率化を図ることによる事務部門の再構築を検討している。  
各組織の長とのヒアリングを通じ、緊急性の高いものを優先的に人員配置を計った。  
全学的WGを設けて検討し、答申を得た  
学校関係の事務集中化を検討しており、近々実施の方向である。  
業務改善ワーキンググループ等の活動を通じて検討を進めている。  
事務職員を中心とするWGを設けて、不要業務の洗い出し、業務の効率化、グループ制の導入の観点から検討を行っている。なお、コンサルについては、利用検討している。  
業務の改善合理化と人員の再配置  
業務委託を含め検討  
業務の簡略化・見直し等による、職員削減・再配分等  
部局ごとの職員の採用可能数（定員のようなもの）の見直しのルールを定め、18年度から学内再配分を始めた。  
組織を見直し、超過勤務時間の軽減  
チーム制を検討し、導入した。  
業務処理の迅速化、及び組織のスリム化  
「企画経営統括本部」を設置した。これは課横断的で、教員と事務職員の連携を強化するための人員配置を決めた。平成18年4月より企画経営の戦略について検討する。  
事務組織の見直し、事務分掌の見直し  
現段階においては、係を超えたグループ制の導入をすすめている  
4月から組織変更予定  
各職員に対して、業務の現状の洗い出しを行わせるとともに、問題点と課題をまとめて上司へ報告、その対応策について検討  
担当事務毎に、一日当たりの必要時間数を各職員から自己申告方式で調査。全体としてのバランス等を再検討している。  
事務局係を見直し、チーム制の導入について検討している。省力化又は廃止できる業務について検討している。  
業務改善について実施案を検討中  
3学域構想を踏まえた部局事務組織の再編  
業務量の見直し、無駄な業務の削減  
部・課の再編成  
1. グループ化による効率化 2. 作業量の減少  
教育研究組織の再編に伴う事務体制、産学官連携、国際交流、学術交流等、本学における課題への対応としての人員再配置について。  
業務分析、改善WG（H17.5設置人事課長以下3名）により業務を直接担当する各々職員からヒアリングを実施し、業務の合理化、業務委託の可否等についてまとめ、人員配置を見直して事務組織の再編等を平成18年度から段階的に実施予定  
現行業務の分析、業務の見直し、合理化等による組織の再編と併せて検討中  
残業時間数の削減、職務の合理化、職員の能力による適正配置を考慮して検討している。  
コンサルタントを利用して、現場ヒアリングを行い、事務の効率化、仕事量自体の縮小化、外部委託を検討  
学生支援業務の充実  
経営担当理事を中心に、業務改善と人材配置の両面から定期的にレビューを実施している。  
本部を除く部局に対して業務量調査を実施した。  
超過勤務の縮減対策を通じて、事務部門間の業務量の調整と人員配置の見直しを進めている。  
事務の自己点検評価を実施し、これを基に事務改善案を作成して、私学関係者、外部コンサルタントから改善案の提案を得た  
今後コンサルタントを利用し、具体的検討に入る予定  
中期計画に基づき、現組織機能の有効性等の検証とともに、定員削減、人事交流、アウトソーシング等を含めた組織、配置を検討中  
毎年度、その業務量等についてヒアリング等して検討を行っている。  
職員から業務改善についての提案を募り、その提案について、委員会で検討し導入可能なものから順次導入している。  
事務組織体制（組織構造、人員配置）の見直し、業務フローの明確化・見直し、アウトソーシングの検討（現在「業務改善プロジェクト」を立ち上げ、業務量の調査を実施）  
事務の簡素化、効率化 業務内容の見直し、分掌の見直し 人件費の削減  
各所属からの提案・要望の取りまとめと人員再編  
業務執行、組織及び人員配置についての見直し  
業務量に応じた適正配置  
人件費削減の下、過重労働に陥らない効率性の高い事務組織づくりを目標としている。  
業務組織・人員配置のあり方（組織再編、人員削減を含む。）、業務活性化（個別業務の効率化、アウトソーシングを含む。）  
人員配置のあり方については検討していない。業務量のあり方については、業務スケジュール、マニュアルを作成し業務内容の見直しをすることし、学内に業務改善提案を募集し改善に向けて担当部署で検討又は実行中である。  
効率化への対応や中期計画に定める事務等の合理化を図るため、業務の一元化・集中化となるよう検討している。  
業務改善担当を設置し、各部署における時間外実績、業務に対するアンケート調査、ヒアリング等を実施。外部機関の利用は、費用面から行っていないが、今後更に、業務の合理化を進めるうえで、検討は必要と考えている。  
WGを設置し検討中であり、営業部門の強化と管理部門の縮小が必要と考えている。  
業務量の洗い出し、アウトソーシングの導入、人員の適性配置  
事務の合理化・簡素化を学内WGから提案させ、実行できるものから実施している。  
具体的な内容を検討している状況ではないが、それぞれの部局において、部局の特殊性や業務量に応じた弾力的な対応が出来る組織の再編や見直しをお願いしている。  
法人化に伴う新たな業務への対応状況及びその他の業務への対応状況（学生へのサービス等）について調査し、問題点を洗い出した。  
現在行っている業務及び現在の事務組織について、改善すべき課題、問題点等の洗い出しを行った。  
業務の効率化、負担の均等化等のため、組織の変更及び人員の再配置を行った。  
全学共通の項目を設定し、全学に占める各学部等の割合を算出して、職員の再配置員数を割り出す。  
事務組織検討委員会を設置して、事務の合理化、迅速化を進めている。  
タスクフォースを設置し組織見直し、人員の再配置について検討を行っている。  
学生、教員、入学志願者、修了者、外部利用者、民間企業等にサービスの向上のため、各関係者に対する窓口の一元化、迅速かつ的確な対応を図るため、また、人件費の削減（サービス維持を前提）を図るため、事務の改善・効率化、事務組織の再編を図ることとした。  
・業務分析、業務マニュアルの作成 ・各職階における業務責任、業務権限の具体化及び明確化  
各係ごとに業務方法シートを作成し、業務内容及び業務量を調査し、検討した。

問7 (2) 職員の意欲向上のための取り組み  
事務改善のコンクールを実施（入選したものは実施することを条件）  
業務改善に係る提案制度  
従来の身上書に加え、新たに意向調書を設け、職務提案などを自由に記載してもらうことにした  
自主研修の支援。局長ヒアリングの実施。

キャリアアッププログラムを作成し、企業経営者などを招いて、講演会を行っている
業務改善について職員からアイデア募集を行い、業務改善に役立たせている
職員提案制度や自己啓発への情報提供、経費援助、勤務時間の配慮などを検討
ジョブローテーションシステム（評価、昇進を含む）、研修制度等について、WGを設けて検討中。
役員担当業務と事務体制、諸課題への対応のための事務組織のあり方
若手職員の自主的研修が現実に行われており、新年度からは、研修担当係と提携し、研修内容や研修対象者の拡大充実を図る。
業務改善ワーキンググループ等の活動や提案制度の導入により意欲の向上を図りつつある。
毎年個人別目標を定める
大学目標、各部局の目標に基づき、各職員が目標と課題を設定した上で、職務に従事する。
業務改善の提案公募と総長表彰。自己啓発の研修のための職務専念義務の免除制度の開始。課長事務長登用は学内公募で選考。職員調書に将来のキャリアプランを記述。
自己評価制度を導入。
目標管理制度
自発的な計画に基づき海外の機関へ派遣し、調査活動を行う研修を実施。
個人活動評価制度を事務にも試行的に導入
さまざまな事業について構成員から提案を募り、よいアイデアには学長賞を与える。
OJTとして、課長補佐研修を毎月2回開催
意識改革、意識高揚に関する研修等の企画、実施
研修、外国派遣の充実等
全職員を対象に、大学院学生定員充足のための取り組みに関する提案を募集した。係長、主任、係員の職種別にランチ・ミーティングを実施した。
法人制度の目的の理解及び制度に即した自覚の喚起
職員から事務改善の提案を募集した
1.FOCUS(Find, Observe, Challenge, Utilize, Strive)活動による働きがいの向上 2.BTT(Break through team)活動による若い職員の活性化
研修制度のあり方
自主研修(学外)の支援
HPに事務改善意見等窓口を設け教職員からの事務改善に関する意見、改善事項の提言、経費節減方策等について募集し、応えることにより意識の向上を図っている。
各課にチームリーダーを置き、年度方針に沿った形で実行する課、業務をPDCAサイクルとして共通認識し合理化・簡素化を提案し実行する課など、各課に自主性をもたせる制度を設けている。また、職員会議、教職員会議、全学会議を開催し、意見等を聴取している。職員にもサバティカル制度を導入し、キャリア向上を図っている。
業務改善等に係る提案制度の導入、職務に関連した自主研修(大学、大学院、通信教育等)に係る支援(授業料の一部負担)職務に関連した資格取得に係る支援(受講料、受験料の負担)
目標チャレンジ活動を各部署で行い、成果報告会で良い活動を顕彰し、優れた工夫を水平展開させるを行っている。
目標管理制度の導入
研修等への積極参加の推奨
事務改善提案コンクールを実施した。
理事・事務局長にメールによる提案制度を導入している。
経験、職種、能力、技術等に応じた研修の企画及び自己申請方式による研修制度の導入
・業務改善アイデアの公募とそれに係る表彰制度の創設 ・自己啓発活動のための休職制度の試行(大学院進学等の自己啓発活動)
中期計画に基づき、インセンティブ・システムを含む全学的な職員の評価システムについて検討中。なお、事務系職員のインセンティブ・システムについては、平成18年4月から導入予定。
既存の組織・形にとらわれない自由な発想で、大学を構成する職員の夢を形にすることを目的とする夢プロジェクトを立ち上げた。
職員から業務改善についての提案を募り、その提案について、委員会で検討し導入可能なものから順次導入している。
学長からの学内改善に関する提案依頼。大学外主催セミナー等の利用促進。
業務改善提案制度：職員の創意工夫による改善提案を提出してもらい審査を行い採用の場合は実行する。
資格取得経費の負担
上記の個別業務の効率化の検討に際して、教職員にアンケート(改善策の提案)を行った。
業務の効率化、改善に実績をあげた職員や効果のある業務改善提案をした職員に対して学長から表彰する制度が設けられている。
業務改善提案制度を導入し、職を問わず積極的に意見を取り入れ、改善努力を行っている。
各職員が身上調書において、「業務に関する目標」を設定することにより、業務に対して意欲向上を図っている。
今年度、研修計画を策定し18年度から実施予定
WGを設置して検討中である。
中堅研修、採用5年未満の職員研修
部局等に「業務改善リーダー」を配置し、業務改善に関する提案を全職員から募り、「業務改善リーダー会議」で検討し、寄せられた提案をフィードバックすることとしている。
職員に対し企画書の募集を行い、内容の重要性、緊急性を考慮し実施している。
大学院修学研修、提案制度
提案制度等の導入について検討予定
専門性の高い職員を養成するため、仕事に関連する授業を無料で受講できるようにした。事務局各部に目安箱を作り、各部長へメールで意見等を送ることにした。
事務改善のための提案制度を行っている。
語学や教務、産学連携関係等の専門家の育成・配置を図ることとした。事務系職員の資質向上を図るため、初任者研修、専門分野別研修、各種機関・民間企業等への派遣等研修の充実強化を図ることとした。実質責任者の明確化を図るとともに、連絡体制や指導体制の充実強化を図ることとした。
自己啓発研修補助：大学の業務に関連する資格を取得する際の費用等の補助

問7(3) 新しい人事考課制度の内容
職能給制度を加味したものを導入すべく検討中
新たな事務職員の評価制度を施行している
平成18年度から教員、事務系職員いづれも人事評価を行う。
従来の勤務評定に替え、能力評価、職務遂行過程評価、実績評価の要素からなる新たな人事評価システムを検討中で、評価結果を能力開発、人事配置、給与処遇(昇給、昇格、勤勉手当等)へ活用する。
ジョブローテーションシステム(評価、昇進を含む)、研修制度等について、WGを設けて検討中。
今後、処遇改善、自主研修支援を検討中
勤務評価や職務実績に基づき勤勉手当・特昇・インセンティブに反映させている。
学長や役員を中心に事務組織の問題点を整理するとともに人事担当が個々の組織における人事の現状をヒアリングし、よりよい組織となるよう検討している。
部局長が部局の職員の業務と行動についてのコメント、人事異動についての希望を記述し、人事担当理事に提出し、これを参考として人事異動を行う。17年度は係長以上について実施。
・提案制度を継続し、提案の芽を育てて意欲を向上させる。・今後、諸機関で行われる自主研修への支援を考えている。
業績評価を導入し、それに係る給与等への反映を行う。

職員が業務に係る年度計画を作り、その達成状況を年度末に評価する仕組み。
国家公務員における勤務評定の評価項目を見直した。
個人活動評価制度
職員の実績を、業務の目標達成度から評価し、昇給段階を特定するための制度を検討している。
システムの公平性、客観性、透明性を確保するとともに、その納得性を高め、信頼感の高い評価システムを構築する
有資格者職務担当者に対する新たな手当を導入。文科省等の都市部勤務者に対して新たに手当を導入。
適正な評価を行い、給与等に反映させるべく検討中である。
事務局職員を対象に、職務評価表に職員の目標と自己評価を記入し、それに対する評価結果を評価者が面談してフィードバックする職務評価制度
職員の自己評価、上司評価、部下評価を総合した評価制度の導入
人事評価・一般職員の業務評価（目標管理）、能力評価、選定年制実施による総合評価、目標設定制度
従来の画一的な制度ではなく、自己評価も取り入れた制度。
学内に様々なワーキング・グループを設置し検討を重ねてきたが、その一つに人事考課のあり方について検討を行った。その結果、上司と部下との相互評価方式、自己評価方式などのさまざまな案を提案し、現在、検討している。
公正な評価を実施するために、複数人による評価制度とした。
評価制度を先ず管理職で試行し、更にその範囲を拡大しようとしている。
人事院勧告の趣旨を当大学に根付かせる方向で検討委員会を立ちあげた。
係長以上の昇任については、各部署からの評価表及び面接による選考を実施した。
勤勉手当の成績率決定のための人事評価（多面的な評価）
個人評価に対応した業績手当に係るインセンティブの拡大（成績優秀者のランクを2ランクから3ランクへ）
中期計画に基づき、職員の中・長期的な人事計画策定のため、職員の実績を適切に評価し処遇する制度の策定に向けて検討中
人事評価システムに係るプロジェクトチームの立ち上げを検討中
今年度、事務職員の個人評価を試行で実施中。試行のため、処遇への反映はしないこととしているが、今後その内容を反映したシステムを検討中
自己評価及び上司の評価のフィードバックによる職員の意識向上
個人評価を検討中
事務・技術職員人事評価を平成17年7月1日から導入（自己目標の設定、評価者との面談を取り入れたもので、評価結果については職員へのフィードバックを行う。）
国の給与構造改革を基本として、今後新しい評価制度を導入し、昇給等でも評価結果が適切に反映されるシステムを検討している。
事務系職員の担当業務について目標を設定・管理することにより、計画的な業務の遂行を図り、且つその遂行状況について評価者が評価し、指導助言することにより職員の資質の向上を図る。評価結果は、勤勉手当成績優秀者等の参考に用いる。（試行中）
段階的キャリア形成（係員級で複数業務を経験、係長級で専門性を高める、他大学との交流を含め管理職登用、等）の方針を定め、学内に明示すること。
新たな評価制度を構築中。当面はコミュニケーションツールとして利用し、その後人事考課への導入を検討する予定である。
目標管理制度を組み込んだ人事考課制度で、従来の評価制度になかった自己評価とフィードバックを取り入れたものである。
従来の勤務評定の方法をより精密に行うこととし、課や係の単位で目標を設定し、それへの達成状況を評価するような方法を検討している。
昨年度に目標管理制度・能力評価制度を柱とする人事評価制度を導入し、現在、外部専門機関に委託し試行実施中
新しい評価制度の導入及びそれらの給与への反映について、公正性、実効性のあるものとなるよう検討を進めている。
実績評価に基づく人事考課、通常業務以外の負荷業務（各種委員会、相談員等）に対する処遇（手当等）
公務員制度改革や民間における動向を参考に、「目標達成度評価」、「職務遂行力評価」及び「勤勉者記録」の3本柱とした「事務職員業績等評価法」を構築し、試行を行うこととしている。
事務職員の個人評価システムを平成19年度実施に向け現在検討中。
国家公務員の人事評価制度を踏まえた能力・業績評価制度
業務目標による実績評価と評価項目ごとの能力評価による新たな人事評価システムの導入を検討中
能力評価、業績評価等の見直しと、処遇改善の対応を検討中である。
国家公務員の制度に準じたものとなるよう検討する。
教職員の業績を評価し、その結果が適切に反映される給与システムの構築
人材育成を主目的としたPDCAサイクル型の人事評価制度。本省で試行中のプログラムを参考にしている。
・ 新たな人事評価制度の策定 ・ インセンティブ制度の策定
能力・実績主義による人事考課制度の検討を開始
勤務評定制度を見直し、その結果を期末勤勉手当等に反映させる制度を検討中

問8 法人化について感じていること
法人化に伴い、職員の人事・給与制度については、かなりの改革の可能性を期待したが、退職金が国家公務員並みで個人ごとに清算される仕組みの下では、給与表自体国家公務員並みとせざるを得ず、自由度は高くない。特に教員の流動化促進のためには、退職金の問題は避けて通れないが、当面、根本的な改革は困難かと思われる。
法人化により、意思決定の仕組みが複雑になり、さらに学長に全てが集中したことによって、組織としての機能が弱体化した。
法人化にともない事務職員の役割が重要になってきた。従来の職員の補助者からパートナーとして自覚を持って望むよう、職員の専門性の向上、意識改革が重要と考えている。
法人化のメリット、デメリットはそれぞれあるが、人事制度については総じて大学の自由が拡大した点が評価できる。給与制度については、事実上国家公務員準拠になっており、やむを得ない背景は理解できるが、もう少し各大学の創意工夫が可能なものにするべき（問題点は評価で判定）。
少なくともこの2年は法人化に振り回された年月であったと思います。例えば、会計一つをとっても企業会計に基づくといいながら、「利益」なるものを結局、官庁会計に戻して処理するなど現場は戸惑うことばかりだったと思います。なんとか法人化のメリットを生かせるよう、今後にかけたいとは思っております。
法人化後、新たに必要とされた業務（中期目標・計画、年度計画の作成、評価、財務管理、労務管理等）については、大学規模の大小を問わず、一定程度の作業量が発生するものであるが、中小規模の大学では十分な人員配置ができない。大規模大学との間で逆ハンディキャップレースとなっており、全体的な対処が必要ではないか。
・ 人件費抑制により、若い人材の採用が困難となり、職員の年齢構成のバランスが崩れること。・ 公務員制度を踏襲した給与決定、任用の方法等が弊害となり、事務の合理化がなかなか進まない。自助努力では限界を感じる。
法人化により最も変化しなければならないのは、職員のあり方であり、今後の法人の発展の多くは職員の機能の向上と発揮にかかっている。このため事務職員等の人事・組織・業務の改善を一体的に進めようとしている。長年旧来型の組織で勤務してきた職員の意識を変えるのは容易ではないが、変化の兆しも随所に見られる。今の改革方向をさらに徹底することにより、本学の事務組織、事務職員の状況は10年以内に劇的に変化すると考えている。
国家公務員の勤務評価制度を基に本学に合わせたより細かな評価制度を作成した。
法人化により大学独自で組織の見直し、人材育成、管理を行うことが必要となり、その成否が大学の発展に大きく関係する。法人化となっても大学の本来の業務である教育研究を維持あるいは更に発展させるべく、優れた教員の採用とともに、事務組織が教員と一本になって法人化における大学業務を支え発展させていく体制を作ることが必要である。そのために、事務組織の見直し、職員、管理職の能力向上のための方策をこれまで行ってきたが、まだまだ、不十分である。私立大学、民間企業における組織のあり方、人材育成、職員の能力向上を参考にしたり、そのようなところに職員を派遣して研修させたり、外部コンサルタントの評価等も受けて本学に適した組織への変革を立てていく必要性を感じている。



職員の給与に関し、自由に決定できることが法人化前に周知されていたが、退職手当の予算の関係上、どうしても自由な決定までは至っていないのが現状である。

・法人化以前から、国立大学は管理部門の事務系職員が偏重され、組織も過大であると感じてきたが、法人化後も基本的な構造変化は起こっていない。その大きな原因は事務局長の位置付けが不明確で権限も国立大時代の学長決裁の代決規定がそのまま移行されているなど法人化の基本理念と整合性が無い。・財務あるいは総務担当理事と事務局長を兼務させることを法令上規定するなど整合性を図り、本当の意味のリストラ（管理部門を削減し、学生・サービス部門を拡大）を推進する必要があると考える。

教職員の更なる意識改革を図る必要がある。

事務系職員の業務は全体的に増加している。加えて理事等の意志決定が長びくとその負担は益々重くなるので簡潔明瞭に方針を出すように自戒。

法人化によって、人事労務制度についても法人の自由度が増大したメリットを生かし、多様な採用ルートの確保等を積極的に進めていくことが必要と考えられている。なお、新しい職員採用試験が導入されたことによる具体的な影響（問1の(3)）は、現時点では必ずしも明確ではないが、中期的にはマイナスに働く（優秀な人材の採用が困難になる。）ことも危惧される。

1.法人化された組織は、流動性、可塑性、効率性の高い人事制度の導入が重要な目標となる。しかし長年公務員制度の中で生きてきた教職員の意識はなかなか変わらない。2.経営、戦略企画、財務分析、病院経営、病院医事業務などについては、企業のセンスを持つ人材が必要である。しかし、選考採用した職員の処遇（教員が事務職員か、地位）には多くの問題が残っている。3.学長室内に設けられた組織開発イニシアティブグループの活動（Focus,BITなど、前ページ参照）により、職員の仕事に対する意欲は確実に向上している。

法人化を契機とした管理職の意識改革と公務員型人事ルールの抜本的見直し

これまで全く蓄積のない労働関係業務が急激に、かつ膨大に増加したが、事務処理能力が追いついていけない。労働関係の実務的な研修（理論ではなく）が切望されるが、全く行われていないのが実情である。

法人化後、経費面での制限がきつくと、教員養成系単科大学では自己収入の道も限られ、専門に長けた十分な人材が確保できないことに加え、これまでも定員削減への対応で合理化・効率化を進めてきたため、一層の合理化・効率化に向けての組織改革が進まないのが現状である。管理運営部門から、学生の教務支援や生活支援など、フロント部門への移動が進んでいないのが大きな課題と考えている。その意味で、管理部門のエキスパートを育成し、効率化を図らねば、これは実現できないと考えている。また、法人化したとはいえ、危機感や改革への課題をいかに全学で共有化していくか、その基盤を如何に作っていくかが大きな課題となっている。

法人化に伴う新規業務が増えた。（評価、財務会計、etc）しかし、従来業務の合理化、軽減が進まず、職員の業務量が增大している一方、人件費削減が必要であるため、きびしい状況にある。新たな職員の専門能力も必要とされているが、専門的人材の育成もままならず、問題は大きい。

平成15年11月から平成17年3月まで、先行独法の〇〇に在籍していたため、国立大学法人化の時期に最前列にいなかった。この時期の文科省及び大学の動きを完全に理解し、大学運営にスムーズに対応するまでに若干の時間を要した。（今でも不十分な点がある。）その分、学長や他の理事、職員に迷惑をかけているかもと心配している。

法人化によって大学の管理的立場にある者の意識は確実に大きく変わり、主体的に大学全体としてのポリシーを考えていこうという雰囲気は定着してきており、大学の活性化に大いにプラスであったと基本的に評価している。ただ、具体的な業務運営の内容については、法人化によって拡大した裁量の幅はもろもろかなり程度活用されているが、まだ十分に生かされていない。その原因としては、意識改革がまだ職員全体にまで浸透していないこと、また新たに必要となった知識や能力が十分に育成されていないことがある。したがって、引き続き職員の意識改革や研修の充実を力を入れるとともに、当面は必要に応じ企業など外部からの人材を受け入れ、将来的には学内で必要な人材を育成できるようにしていくことが課題である。また、特に最近、能力・意欲の高い若手職員が増えてきているという嬉しい傾向があるが、これらの職員が働きがいを感じ、さらに成長していくような職場作りを進めることが重要と感じている。

法人化に伴い、従来の慣習にとらわれない意欲ある人材の養成が必要である。若手人材が将来の当法人を背負っていくのだという気概を持って、積極的に仕事に取り組んでいくような雰囲気を醸成することが大切であるとと考えている。

永い間の直轄国立大学の歴史の中で、主要ポストの自主配属管理もできず、generalistの美名の元で専門性の欠如した「事務員」的職員を多く抱えてきた。法人となって相当部分を自己裁量で人事できることとなったが、一つの独立した「法人」の運営・経営を行うために協働すべきスタッフ一特に中堅スタッフが充実していない。日々口にしてはいることであるが、10数年前には何らの考えもなく、政策的育成も行わず大学を「運営」してきたそのツケである。今日何とか進められているのは個人として能力のある職員のお陰であるが、近未来的には大きな不安を抱かせる状況となろう。総人件費削減策のもと、また手厚い労働者保護制度のもとでは、少数の例外者を除き、現に居る中堅、若手を如何に育成していくか解決策はない。7-(3)のように、「近隣大学にくらべると実質的な、かなり厳しい考課を実施しているが、開き直らたらそれまでである。どのようか意欲・志気を向上して「もう大学？」が次の課題である。

文科系中心の単科大学の事務体制は本来脆弱である。本部事務局は学部事務も担当している。このため、例えば、総務課は「総務」、「人事」、「研究協力」、「情報処理」業務に加え、学部教授会、大学院研究科委員会の事務を一手に引き受けながら、法人の重要な企画運営組織である役員会、経営協議会、教育研究評議会、さらには、評価委員会等の企画運営の業務もこなさなければならない。従って、総務課職員の一一人はこれまでの業務に加え様々な重要な業務を担当することになる。当然、数少ない事務職員への負担増だけではこなさけないので、従前にも増して多くの教員スタッフの手を借りることになり、ひいては教育サービスへの影響が懸念される。国立学校当時は、人事制度、会計制度などほとんどが国の制度の下にあり、文部省の通知通達などに頼っていれば良かったため、脆弱な事務体制でもその処理が可能であった。しかし、法人化後は、自ら制度を企画し、実施し、評価し、他大学との競争に打ち勝たねばならず、少ない人件費の中での対応に苦慮している。さらに、新たな今後の人件費削減という課題もある。

法人化に伴い、非公務員になったことから、労働基準法の適用となったが、公務員時代に比べ労務管理が難しくなった。一方非公務員となり法制がなくなり自由になった面があるが、現実にはこれを生かせる状況にはない。

法人化にともない制度の大転換があったが、自主性・自律性の元で管理運営していくという人材の養成が急務。定型業務には優れた人材がそろっているが、企画業務には不慣れな状況にある。大学の浮沈は管理運営にかかる優秀な人材の確保が前提と考えることから、人材養成を最優先していきたい。

多様な人材を求めるに当たっては、処遇の向上が不可欠だが、財政あるいは社会一般の情勢を考慮した給与（国家公務員給与準拠）との制限があり、困難な面がある。事務職員については、ゼネラリスト集団ではなく専門職能集団として育成することが喫緊の課題である。

・公務員身分喪失による社会的環境の悪化を感じている。・法人化による制度転換への適応性獲得の遅滞。・法人化したことへの明るい見通し・ビジョンがなかなか見えてこない。・勤務多忙等のため、職員の精神的余裕や潤いが減少しているように感じる。・法人化による大学運営のための自由度が思ったより少ない。（すべてに関して法人化のメリットがまだ見えていない。）

①法人化の様々な課題のなかで、アドミニストレータをめぐる課題は重要だと考えている。「大学マネジメントを担い、教員・職員協働してSS（ステューデント・サティスファクション：学生満足度の向上）の課題を遂行する事務局組織の創造」を目指したいと考えている。②ヒト、モノ、カネの資源に限りのある地方国立大学として選択できるのは、オンリーワン戦略である。学生を大切にし、地域に支えられてこそ地方大学の生きる道がある。③当面、事務体制の可能な部分からの改革と職員採用方法の改革などに着手したいと考えている。④新学部の設置を目指し文部科学省との折衝に入っている。観光学部に関わっての事務局の果たす役割は大きい。このような開発課題の遂行の中から「職員像」を追求したい。

財務・経営の人材において、不足しているのは経営の人材である。このことは、旧国立大学からの継承であるところから、止むを得ない状況にあるとは言え、急ぎ解決が求められるところである。その解決のためには、内部育成と外部からの採用の組み合わせということになるが、外部からと言っても、地方には人材が少ない。

職員の能力向上のための取組を推進したいと思っているが、特に財政上の理由から思い切った対応が困難である。何かアイデアを出していたらなければならない。

職員人事や事務組織の問題は、従来は事務局での取組みに任されていたが、法人化後は、本学を含む多くの大学で、学長や教員出身役員の間重要な関心事項となっている。本学では、法人設立構想の一環として、事務組織について、①副学長の下に業務組織を配置し、教員と事務職員が一体となった業務組織の編成、②課をグループに改め、フラットな組織単位、などのドラスティックな改革を行った。現在、その見直し作業（設立構想のさらなる深化、急場しのぎでアンバランスのまま充足した部分の修正等）を本年4月実施に向け行っている。今後の課題としては、政府の人件費削減方針もあり、職員を一律均等に削減することには限界があるので、組織の一部を丸ごと人件費以外の財源に移す方策を検討する必要がある。

法人化に伴い、従来の業務の簡素化、合理化を図っているものの、役員会、経営協議会の運営に要する業務量や中期目標、中期計画：年度計画の実施に関する評価、会計基準に基づく財務管理、労務管理など新たな業務が増大し、事務職員の負担が大きくなっている。ガバナンスの面で、法人化の意味、目的に関し、現場との認識のギャップがみられるが、法人化後の変化については、構成員のほとんどは、実感されているように見受けられる。こうした変化に対応し、事務職員の意識改革、能力開発を推進していくため、目標管理を柱とする人事評価制度を導入し、制度の定着化と中・長期的視点からの人材育成をはかっているところである。加えて、法人化が目指す理事体制の強化による意思決定の迅速化と職員の専門性の保持・開発が求められるなかで、旧来からの事務局体制や人事交流面などの制度との整合に問題が内在化している。

1 国立大学法人諸大学は教育機関であり、国家の将来を考えると、reasonableであれば教育にいくらかかっても国民の同意は得られるものとする。運営交付金に効率化係数をかけて、毎年交付金を減らすのは今回の中期計画のみに限定してお願いしたい。いまの状態では、限りなく0に近づく考え方であり、近い将来に破綻をきたすと思われる。2 法人化されて、労務関係や安全衛生の問題は、これまで法定主義により人事院規則により定められてきた制度から、労使の協議により作り上げていく、労働基準法の労働者を守る世界に入った。それ自体は良いことと思うが、そのために法人化後は多くの問題が生じてきており、対処におわれている状態である。法人が自立的に制度を構築していく必要はあるものの、前述の労働者対応等を考慮すれば原則的大局的方向性は国立大学全体で統一したスタンスを持つ必要がある。3 国立大学法人の人材の養成や管理職の育成に関して、現在の制度には課題も多く、特に管理職の育成については、将来を考えれば、個別の大学で採用した人材を、公私の他機関および企業に人事交流しながら、育成していくことも必要となってくる。

法人化後、大学における定員管理の枠はなくなったが、人件費という概念は依然として存在し、大学の自助努力によるとは言え、旧態依然の管理数に縛られているのが現状であり、大きく変化を期待することは難しい情勢である。

平成16年4月に法人化され、人事労務、財務、評価、資産運用等の事務量が增大していく中で、専門性の高い人材を育成するために研修を行っているが、数年は要すると考えている。その一方で、効率化係数、総人件費改革の問題もあり、管理職ポストの廃止、事務職員の不補充を計画的に実行していかざるを得ない。また、厚生労働省等からの調査・アンケート等が増え、事務の相当な負担となってきた。

積極的な経営戦略のもとで、大学運営という認識や意欲において役員間では一致しているが、国立大学時代の規制が撤廃されたわけでもなく、内外の諸要因との関係の中で、それが具体化するにはまだ時間がかかるように思われる。

法人化後も意識改革が出来ず、相変わらず前例主義・事なかれ主義・指示待ち型の、一部の事務系管理職員をどう教育するのが、目下の大きな悩みでありテーマです。

法人化以降、大学運営を実質的に支えている職員には、経営的な感覚を持ち、広い視野から物事を考え、新たな課題等に対する企画力や提案力、問題解決能力など、大学の方針・目標を達成していく上で生じる諸課題に柔軟性と機動性を持って対応する能力が求められており、そのためには、職員の採用から育成、キャリアパス、人事考課など、経営戦略の重要な手段として人事制度を抜本的に改革していくことが必要であると考える。

問12 年間を通じて外部委託している業務（法人化前）

清掃、警備
清掃業務、ボイラー業務、警備業務
警備業務、清掃業務、電話交換業務、機械管理（ボイラー、電気）業務
構内維持管理業務、警備業務（一部）
警備、清掃
清掃業務、警備業務、庁舎管理業務、施設設備等保守・管理業務、大型機器等保守・管理業務、廃棄物等処理業務、学内文書等集配業務、実験動物飼育管理業務、知的財産関係支援業務、広報活動支援業務、セクシャルハラスメント等相談業務、病院関係業務（入院患者給食業務、洗濯請負業務、医療機器類滅菌業務、ベッドメイキング業務、患者窓口業務委託、臨床検査業務委託、休日夜間窓口業務、看護助手業務）
警備、清掃、医事、病院（給食、寝具供給、洗濯等）
警備業務請負（〇〇団地）、附属学校園校内警備業務請負（ガードマン）、清掃業務請負（〇〇団地）、附属学校園用務員業務、附属小学校便所清掃請負業務請負、職員会館清掃業務請負、学内使送業務請負、養護学校給食運搬業務、△△荘管理業務、海の家管理業務、山の家管理業務、ペットボトル分別業務、除雪業務、□□・●大サテライト教室授業運営補助業務
清掃、警備、運転
清掃、施設管理
庁舎等の清掃業務
清掃、受付、宿直（建物管理）、電話交換等
構内警備、構内清掃
清掃業務、公用車の運行管理業務
警備業務、清掃業務等
美術館、ホールの券売及び会場整理業務、清掃業務、ボイラー業務、警備業務
警備・清掃業務
・学内清掃業務・学内（学生寄宿舎を含む）警備業務
清掃業務、警備業務、自家用電気工作物保守業務、電気、機械、防災設備等保守業務、（受変電設備、静止形電源設備、自家発電設備、電話交換機設備、昇降機設備、ボイラー、压力容器等設備、防災設備、建物屋根等、自動扉、空調調和、給排水衛生設備、中央監視制御、自動制御整備、電気、機械、監視制御整備）、〇〇宿泊施設業務委託、△△運動場業務委託、□□寮宿泊施設業務委託
非常勤職員の社会保険の加入等手続きを職員が行っていた
健康診断委託業務、〇〇学部附属学校尿検査他委託業務、警備、清掃業務
（参考記載）医事レセプト等業務 庁舎警備、清掃等業務
構内清掃、構内電気設備点検、キャッシュレス・システムのデータ作成、派遣職員の導入
地区構内警備業務請負 附属学校常駐警備業務請負 地区構内交通規制業務 建物清掃業務請負 講堂清掃業務請負 特定建築物環境衛生管理技術者業務 飲料水の水質検査業務 排水の水質分析業務 雑用水の水質検査業務 樹木伐採・剪定・枝おろし業務 古紙等収集運搬業務 一般廃棄物収集運搬業務 産業廃棄物（不燃物）収集運搬業務 放射性廃棄物収集運搬業務 感染性廃棄物収集運搬業務 廃液収集運搬業務 付属図書館業務 健康診断業務
庁舎清掃業務、病院患者給食業務、医療事務（カルテ、診療報酬）業務、研修センター・学生会館・ゲストハウス・学生寮の管理業務等
電話交換、ゴミ収集、構内清掃、構内警備、病院外来受付
構内警備及び宿日直業務、清掃業務、電気・機械設備保全業務、昇降機設備保全業務、防災設備保全業務、電話交換機設備保全業務
電話交換業務・守衛業務
医事課窓口業務の一部、警備業務
守衛業務、自動車運転業務、清掃業務、ボイラー業務、入試業務の一部
建物清掃請負、守衛・交通警備、電話交換業務、解剖遺体の運搬委託
清掃、警備
環境整備業務、防犯等業務、施設管理
清掃業務 警備業務 バス運行業務
保険料等口座引落し、門衛、事務情報支援業務、図書館平日夜及び土日開館対応、学生寄宿舎清掃業務等
ホール等の施設管理運営
清掃業務、警備業務
・大学構内の清掃業務
自動車運転手 定員内職員1人、非常勤職員1人
清掃業務、警備業務、電話交換業務
学内警備業務
・守衛、ガードマンの業務 ・清掃業務
清掃業務、守衛業務



警備委託、建物等清掃・環境整備、ボイラー運転業務、健康診断、ホームページ管理、学生関係・入試関係情報のデータ入力など
清掃業務、警備、特別受変電取扱業務
諸手当認定業務、人事関係データ入力業務などの人事関係業務 旅費計算・旅費請求書作成業務、支出決議書作成関連業務などの会計処理業務 動物実験施設における飼育室内・ラックの清掃・消毒などの清掃業務
警備業務、清掃業務、附属病院の医事業務、入院食業務等
・清掃等業務委託 ・廃棄物等処理業務委託 ・各種設備保全業務委託
附属病院医事業務、病院事務当直業務、警備・清浄業務
清掃業務、守衛業務、電話交換業務
警備、清掃、施設管理
・大学院医学研究院 ・歯学研究院の病理及び系統解剖体の火葬等 ・病院材料及び放射線部・光学医療診療部医療器材洗浄等処理 ・大学病院(歯科)医療器材滅菌・洗浄等業務 ・大学病院手術部及び集中治療部受付業務 ・大学病院(歯科)窓口事務等及び診療報酬請求の点検業務 ・〇〇地区国際交流会館管理業務 ・歯科補綴技工物の製作 ・大学病院検体等搬送業務 ・大学大学院医学研究院附属動物実験施設の実験動物飼育管理 ・宿舎管理業務 ・大学附属図書館資料等集配業務 ・大学病院医科及び歯科における洗濯業務 ・△△地区体育等における運営管理業務 ・建物清掃 ・〇〇地区の使送業務 ・患者食提供業務委託 ・大学病院□□地区使送業務 ・Rカラー現像等 ・大学附属図書館医学分館における学術文献の複写業務 ・大学アイソトープ総合センター病院地区実験室R I 廃棄物処理作業 ・大学アイソトープ総合センター病院地区実験室施設維持管理等作業 ・メール便発送等請負 ・抗血小板抗体検査外 ・大学病院における患者用ベッド寝具類の交換及び搬送業務 ・大学病院(医科)入院レセプト作成及び保険請求業務 ・大学●●地区井水及び排水処理施設等運転管理業務 ・大学事務情報関連機器の運用管理等業務 ・大学国際研究交流プラザの機械警備業務 ・大学国際交流会館の機械警備業務 ・大学学生寄宿舎の勤務時間外管理業務 ・大学における外部資金の経理事務に係る労働者派遣 ・大学経理事務に係る労働者派遣 ・大学国際研究交流プラザ警備及び案内業務 ・建築物環境衛生管理技術者業務 ・構内警備 ・航空便発送請負 ・大学自動車運転管理業務 ・大学△△地区自動車運転管理業務 ・大学工学部等事務部庶務事務及び経理事務に係る労働者派遣 ・地区国立大学▲▲共同研修所併処理浄化槽保守管理請負 ・大学情報基盤センター設備監視業務 ・大学□□地区特高受変電所運転監視管理業務 ・大学排水路排水水質分析一式の請負 ・大学工学部等の郵便物等使送業務 ・大学大学院医学研究院附属動物実験施設の飼育用ケージ洗浄等作業 ・臨床検査の請負
構内警備業務、清掃業務
附属病院における窓口業務及び夜間窓口業務、守衛・警備業務、文書集配業務、
清掃、警備
各種システムデータ入力業務
医事業務
病院外来業務、契約業務の一部
医事業務等職員、建物清掃請負業務、患者給食業務
○構内警備業務 ○海洋スポーツセンター警備業務 ○生活廃水処理施設保全業務 ○PH調整槽他保守・点検業務、○ボイラー設備等運転・監視業務、○構内電話交換設備保全業務 ○昇降機設備保全業務 ○空調設備等点検業務 ○構内電気設備の保全業務
清掃、設備、連絡バス運行、ゴミ収集
・設備保全業務 ・警備業務 ・清掃業務 ・放射線施設管理補助業務 ・事務処理データ入力業務 ・実験動物飼育管理業務 ・合同宿舎外維持管理業務

問12 年間を通じて外部委託している業務(法人化後)
清掃、警備、旅費計算、自動車及びバスの運転
作業環境測定業務
警備業務、清掃業務、電話交換業務、機械管理(ボイラー、電工)業務
構内維持管理業務、警備業務(全面)、運転及び除雪業務(一部)
警備、清掃、旅費業務
清掃業務、警備業務、庁舎管理業務、施設設備等保守・管理業務、大型機器等保守・管理業務、廃棄物等処理業務、学内文書等集配業務、実験動物飼育管理業務、病院関係業務(入院患者給食業務、洗濯請負業務、医療機器類滅菌業務、ベッドメーカー業務、患者窓口業務委託、臨床検査業務委託)
警備、清掃、医事、病院(給食、寝具供給、洗濯等)
警備業務請負(〇〇団地)、附属学校園内警備業務請負(ガードマン)、清掃業務請負(〇〇団地)、附属学校園用務員業務、附属小学校使所清掃請負業務請負、職員会館清掃業務請負、学内使送業務請負、養護学校給食運搬業務、△△荘管理業務、海の家管理業務、山の家管理業務、ペットボトル分別業務、除雪業務、□□・●大サテライト教室授業運営補助業務、会計検査人契約、法律顧問弁護士契約
図書館貸し出し業務、清掃、施設管理
庁舎等の清掃業務
学内交流施設の管理・受付(上記に加えて、平成17年度から)
構内警備、構内清掃
清掃業務、公用車の運行管理業務、給食作業業務、学校医、ホームページ管理
美術館、ホールの券売及び会場整理業務、清掃業務、ボイラー業務、警備業務、運転業務
郵便業務、特許関係業務、情報システム関係業務
・法人化前の業務に加え、自動車運転業務を新たに委託
清掃業務、警備業務、自家用電気工作物保守業務、電気、機械、防災設備等保守業務、(受変電設備、静止形電源設備、自家発電設備、電話交換機設備、昇降機設備、ボイラー、压力容器等設備、防災設備、建物屋根等、自動扉、空調調和、給排水衛生設備、中央監視制御、自動制御整備、電気、機械、監視制御整備)、〇〇宿泊施設業務委託、△△運動場業務委託、□□寮宿泊施設業務委託
非常勤職員の社会保険の加入等手続き及び非常勤職員の雇用保険加入手続きをアウトソーシングした
健康診断委託業務、〇〇学部附属学校尿検査他委託業務、作業環境測定業務、RI施設作業環境測定、受託研究契約、警備、清掃業務
構内清掃、構内電気設備点検、キャッシュレス・システムのデータ作成、派遣職員の導入
情報処理に関するメンテナンス業務
職員宿舎管理業務 作業環境測定業務(放射能) 作業環境測定業務(有機他) 構内環境整備業務
法人化前の業務に加えて、医療事務(宿日直)業務、予算執行システム保守業務、職員宿舎維持管理業務
救急外来当直、患者搬送
構内警備及び宿日直業務、清掃業務、電気・機械設備保全業務、昇降機設備保全業務、防災設備保全業務、電話交換機設備保全業務、公用車運転委託業務、給食調理等の補助業務、ガスヒートポンプ空気調和設備保全事業
電話交換業務・守衛業務
守衛業務、自動車運転業務、清掃業務、ボイラー業務、入試業務の一部
清掃、警備、情報処理(一部)、産業医(一部)
環境整備業務、防犯等業務、施設管理
給食業務
保険料等口座引落し、門衛、事務情報支援業務、図書館平日夜及び土日開館対応、学生寄宿舎清掃業務等、秘書業務、職員宿舎維持管理業務、就職相談、授業料免除等業務、教務情報
清掃業務、警備業務、附属図書館窓口業務の一部
・大学構内の清掃業務 ・役員等の秘書業務
法人化を機に、自動車運転手のうち非常勤職員の雇用をうち切り、これまで非常勤職員が行っていた業務を外部委託に切り替えた。
清掃業務、警備業務、電話交換業務、職員宿舎維持管理業務
職員宿舎の管理業務

<ul style="list-style-type: none"> <li>・守衛、ガードマンの業務</li> <li>・清掃業務</li> </ul>
旅費業務、秘書業務、自動車（バス）運転業務
上記（警備委託、建物等清掃・環境整備、ボイラー運転業務、健康診断、ホームページ管理、学生関係・入試関係情報のデータ入力など）のほか、社会保険・雇用保険の事務手続・台帳管理、財務会計システムデータ入力、住民税控除データ修正・状況調査、など
清掃業務、警備、特別受変電取扱業務、学部事務、宿泊施設管理業務、自動車運転業務
警備業務、清掃業務、附属病院の医事業務、入院食業務等
<ul style="list-style-type: none"> <li>・清掃等業務委託</li> <li>・廃棄物等処理業務委託</li> <li>・各種設備保全業務委託</li> <li>・宿舍維持管理業務委託</li> </ul>
附属小学校給食調理業務 学内使送便業務 図書契約事務
旅費業務
旅費計算業務
<ul style="list-style-type: none"> <li>・法人化前の業務と同じ</li> <li>・労務管理等のコンサルタントの請負</li> <li>・労働安全衛生管理体制の構築指導</li> <li>・作業環境測定業務</li> <li>・消費税顧問業務</li> <li>・大学病院医療材料管理・搬送業務</li> <li>・大学病院別府先進医療センター医療材料物品管理業務委託</li> <li>・大学病院試薬管理・搬送業務</li> <li>・大学病院歯科材料管理・搬送業務</li> <li>・大学宿舍維持管理業務</li> <li>・キャンパス間の使送業務の請負業務</li> <li>・航空チケット手配システム(Q-HAT)の請負業務</li> <li>・〇〇キャンパス施設維持保全</li> </ul>
構内警備業務、清掃業務、秘書業務、公用車運転業務
附属病院における窓口業務及び夜間窓口業務、守衛・警備業務、文書集配業務、
清掃、警備、職員の健康診断
消費税申告業務 旅費業務（平成18年9月実施予定）
医事業務、図書館窓口業務、自家用電気工作物保安業務
病院外来業務、契約業務の一部
時間外患者受付業務
法人化前に同じ
人材派遣、外部監査業務
<ul style="list-style-type: none"> <li>・設備保全業務</li> <li>・警備業務</li> <li>・清掃業務</li> <li>・放射線施設管理補助業務</li> <li>・事務処理データ入力業務</li> <li>・実験動物飼育管理業務</li> <li>・合同宿舍外維持管理業務</li> <li>・国際交流棟管理業務</li> <li>・学生宿舍管理補助業務</li> <li>・事務情報システム支援業務</li> </ul>